

Einbindung von Stakeholdern in strategische Entscheidungen

# Gemeinsam entscheiden in Unternehmen

Stakeholder-Dialoge helfen Unternehmen, Risiken zu minimieren und Marktchancen zu nutzen. Zentral für einen effektiven Dialog ist die Einbindung von Stakeholdern in strategische Entscheidungsprozesse. Eine Analyse führender Unternehmen im Corporate Responsibility Index zeigt einen neuen Trend zur Nutzung von „Joint Management Stakeholder Committees“.

Von Erik G. Hansen und Heiko Spitzeck

**E**in führender Zementhersteller in Kanada wurde 2008 gerichtlich zur Zahlung von 15 Millionen Kanadischen Dollar verurteilt, um Anwohner in der Nähe der Produktionsstätten für Staub- und Emissionsschäden zu kompensieren (Deloitte 2010). Beispiele wie dieses zeigen in aller Schärfe, dass sich Unternehmen dem Dialog mit Stakeholdern nicht entziehen können, sondern nur die Wahl der Form des Dialogs bleibt.

Entweder man kommuniziert proaktiv und bindet Stakeholder in unternehmerische Entscheidungsprozesse ein, oder man findet sich in einer reaktiven Situation wieder: entweder vor Gericht oder in den Schlagzeilen. Proaktive Unternehmen binden Stakeholder stärker als je zuvor in Entscheidungen ein, um einerseits Risiken zu minimieren, aber auch um mit Stakeholdern neue Innovationen auf den Markt zu bringen.

synchroner Kommunikation unterschieden werden. Entscheidungsprozesse können auch bezüglich der Institutionalisierung (feste Mitglieder und regelmäßige Treffen im Gegensatz zu wechselnden Mitgliedern und unregelmäßigen Treffen) unterschieden werden. Sowohl die verschiedenen Stakeholder als auch die Unternehmen sehen sich dabei mit der Herausforderung konfrontiert, eine möglichst effektive und effiziente Methode der Kooperation zu finden.

Eine aufkommende Alternative für effektive und effiziente Dialoge sind Gremien, die Management- und Stakeholder-Repräsentanten in einem sogenannten Joint Management Stakeholder Committee, kurz JMSC, zusammenführen. JMSCs beschreiben Gremien, in denen sich neben dem Management der Unternehmen auch externe Stakeholder

regelmäßig austauschen und gemeinsam Entscheidungen treffen. Damit unterscheiden sie sich von den bereits weitverbreiteten Stakeholder Advisory Committees, in denen ausschließlich externe Stakeholder vertreten sind, die gegenüber dem Vorstand lediglich eine Beratungsfunktion ausüben.

## Methodik

Im Rahmen einer internationalen Forschungsstudie des Doughty Centre for Corporate Responsibility der Cranfield University in Großbritannien wurde unter Beteiligung des Centre for Sustainability Management die Effektivität der Einbindung von Stakeholdern in unternehmerische Entscheidungsprozesse untersucht (siehe u. a. Hansen/Spitzeck 2010; Spitzeck et al. 2011). Dabei wurden 51 Unternehmen aus dem von der britischen Non-Profit-Organisation Business in the Community (BITC) geführten Corporate Responsibility Index ausgewählt. Auswahlkriterium für die Unternehmen war, dass diese sich seit 2003 jährlich an der Befragung durch BITC beteiligt hatten und sich damit die Angaben zum Stakeholdermanagement langfristig beobachten ließen, um Trends wahrzunehmen.

## Joint Management Stakeholder Committees

In der untersuchten Stichprobe wenden 14 der 51 Unternehmen das Instrument JMSCs zur Integration von Stake-

## Instrumente zur Einbindung von Stakeholdern

Bereits in frühen Arbeiten aus den Politikwissenschaften ist bekannt, dass es unterschiedlich starke Grade der Einbeziehung von Akteuren in Entscheidungsprozesse gibt (Arnstein 1969). Im Unternehmenskontext haben sich entsprechend verschiedene Instrumente zur Einbeziehung von Stakeholdern in Entscheidungsprozesse etabliert (Spitzeck/Hansen 2010). Diese können auf einem Kontinuum von asynchroner bis

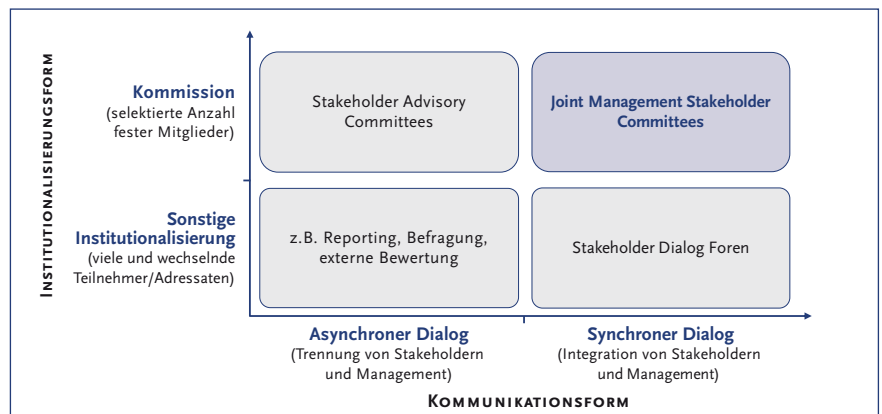


Abbildung 1: Formen der Stakeholder-Partizipation nach Kommunikations- und Institutionalisierungsform (Quelle: Eigene Darstellung)

holdern in unternehmerische Entscheidungsprozesse an. Für diese 14 Beispiele wurde festgestellt, dass JMSCs in 75 Prozent der untersuchten Fälle einen direkten Einfluss auf Entscheidungsprozesse des Unternehmens aufweisen, das heißt, dass der Dialog zwischen Stakeholdern und Unternehmen zu einer Änderung im Unternehmen führte.

Der Aufgabenbereich von JMSCs kann direkter operativer (zum Beispiel Umweltmaßnahmen in lokaler Fertigungsstätte) oder strategischer (zum Beispiel nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsfeldbestimmung) Natur sein, aber auch dem Nachhaltigkeitsmanagement zugeteilt sein (zum Beispiel Ansprüche an den Nachhaltigkeitsreport). In abnehmender Relevanz fanden sich die Interessen der Stakeholder in folgenden Maßnahmen und Prozessen wieder:

- Monitoring (z. B. Revision, Überwachung von Kennzahlen),
- Unternehmenspolitik und Indikatorenentwicklung (z. B. Feedback zu neuen Unternehmensrichtlinien und deren Implementierung),
- Reporting (z. B. Mitwirkung und Feedback zum Nachhaltigkeitsbericht),
- Innovationen (z. B. neues Produktdesign, zusätzliche Serviceangebote).

Im Kontrast zu JMSCs lässt sich für viele der bisher genutzten Methoden des Stakeholder-Dialogs selten ein spezifischer Einfluss auf Unternehmensaktivitäten nachweisen. Die Forschungsergebnisse zeigen somit eine im Vergleich zu anderen Instrumenten sehr hohe Effektivität der JMSCs für die Einbeziehung von Stakeholdern in unternehmerische Entscheidungsprozesse. Weitere aktuelle Fallstudien zu JMSCs finden sich auf der Website [www.criticalfriendsinternational.com](http://www.criticalfriendsinternational.com).

## Fazit

JMSCs stellen eine effektive und effiziente Methode des Stakeholder-Dialogs dar, durch die Unternehmensentscheidungen auf operativer und strategischer Ebene Bedürfnisse von Stakeholdern integrieren. Durch die Integration der Sichtweise von Stakeholdern können

Unternehmen Risiken wie gerichtliche Auseinandersetzungen und medienwirksame Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen vermeiden. Hat sich ein Unternehmen im Laufe der Zeit das Vertrauen von Stakeholdern erarbeitet, kann der Dialog auch zu neuen Innovationen, wie nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungen führen.

## Literatur

- Accountability & Utopies (2007): Critical friends: The Emerging Role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance. London, Paris.
- Arnstein, S. R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Institute of Planners 35/4, 216–224.
- Deloitte (2010): Minding your stakeholder's business – a key to Sustainability. Deloitte White Paper.
- Hansen, E. G. / Spitzcek, H. (2010): Stakeholder Governance: An analysis of BITC Corporate Responsibility Index data on Stakeholder Engagement and Governance. Doughty Centre for Corporate Responsibility, Occasional paper. Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield University, Cranfield, UK.
- Spitzcek, H. / Hansen, E. G. (2010): Stakeholder Governance – How do stakeholders influence corporate decision-making? Corporate Governance: In: International Journal of Business in Society 10/4, 378–391.
- Spitzcek, H. / Hansen, E. G. / Grayson, D. (2011): Joint management-stakeholder committees – a new path to stakeholder governance? Corporate Governance: In: International Journal of Business in Society 11/5, 560–568. DOI: 10.1108/14720701111176975

## AUTOREN + KONTAKT


**Dr. Erik G. Hansen** ist Habilitand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg.

Centre for Sustainability Management (CSM),  
Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1,  
21335 Lüneburg. Tel.: +49 4131 677 2260.  
E-Mail: [erik.hansen@uni.leuphana.de](mailto:erik.hansen@uni.leuphana.de)

**Dr. Heiko Spitzcek** ist Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Fundação Dom Cabral in Brasilien.

Fundação Dom Cabral, Av. Dr. Cardoso de Melo  
1184, 15 andar, São Paulo, Brasilien.  
Tel.: +55 11 3513 4717. E-Mail: [heiko@fdc.org.br](mailto:heiko@fdc.org.br)

# Nachhaltigkeit A-Z



## F wie Fernsehen


Der Klimawandel kommt im Fernsehen – und keiner schaut weg. Das Medium Nr. 1 liegt immer noch vorn bei der Wissensvermittlung. Doch Nachrichten, Dokumentationen und Talkrunden bringen nur einen Teil der jugendlichen Zuschauer dazu ihr eigenes Verhalten zu ändern. Lösungen sehen viele Befragte bei den anderen und nicht bei sich. Bleiben die Probleme also nur hinter der Mattscheibe? Macht glotzen träge? Gesa Lüdecke gibt neue Antworten.

**Gesa Lüdecke**  
**Medien und klimabewusstes Verhalten**  
Die Bedeutung des Fernsehens für ein nachhaltiges Alltagshandeln bei Jugendlichen

256 Seiten, broschiert, 29,95 Euro,  
ISBN 978-3-86581-433-3

---

Erhältlich bei  
[www.oekom.de](http://www.oekom.de)  
[oekom@verlegerdienst.de](mailto:oekom@verlegerdienst.de)



**oekom**  
Die guten Seiten der Zukunft

Copyright © 2013, IÖW und oekom Verlag. Die Nutzung des Artikels ist Abonnenten von Ökologisches Wirtschaften vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung des Artikels einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung der Redaktion von Ökologisches Wirtschaften (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de>).